

Análise da identidade organizacional: o caso de uma instituição pública de ensino superior no sudoeste paranaense

Analysis of organizational identity: the case of a public institution of higher education in southwest Paraná

Gilberto Francisco Ceretta

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Paraná, Brasil
gilbertoceretta@gmail.com

Nilsa Maria Guarda Canterle

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Paraná, Brasil
nilsacanterle@hotmail.com

Adilson Carlos da Rocha

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Paraná, Brasil
adilson28@hotmail.com

Resumo

O objetivo da presente pesquisa constitui-se na pretensão de apresentar a identidade organizacional de uma Instituição de Ensino Superior, mais precisamente a identidade organizacional dos membros de um campus de uma universidade, através do uso de pesquisa qualitativa, formularam-se entrevistas semi-estruturadas com amostragem intencional. Os resultados encontrados mostram que a identidade da instituição pesquisada é uma identidade de manutenção, onde o conservadorismo em relação a forças externas, o paternalismo com o governo do estado e os sentimentos de exclusividade estão presentes em sua cultura, bem como houve a percepção de conflitos internos e falta de conhecimento pelos membros de sua missão e objetivos.

Palavras-chave: Identidade organizacional. Cultura. Crenças. Valores.

Abstract

The objective of this research is on the claim of the organizational identity of an institution of higher education, specifically the organizational identity of members of on university campus, through the use of qualitative research were formulated semi-structured interviews with intentional sampling. The results found showed that the identity of the institution researched is an identity maintenance, where conservatism in relation to external forces, the government paternalism of the state and feelings of exclusivity are present in their culture, and there was the perception of conflict internal and lack of knowledge by members of its mission and objectives.

Keywords: Organizational identity. Culture. Beliefs. Values.

1 Introdução

As pessoas tecem a sua realidade num processo de representação sendo essa responsável pela visão que tem do mundo. Esse processo traduzido na vida organizacional trata da maneira como se comportam e entendem a realidade organizacional, sua cultura, liderança, valores, crenças, formação de grupos, normas e demais aspectos que formam a representação individual e social de cada membro organizativo.

Ao ingressar em qualquer organização, pessoas com características heterogêneas, voluntariamente ou não, são conduzidas a atuar em um mesmo sistema sociocultural, em busca de objetivos pré-definidos. Em consequência, valores, crenças e hábitos compartilhados passam a moldar uma identidade comum dos indivíduos dentro da organização. Dessa forma, configura-se a identidade organizacional que representa o conjunto interpretativo da realidade ambiental.

Esta pesquisa tem a pretensão de apresentar a identidade organizacional de uma instituição de ensino superior pública, localizada na região Sudoeste do Paraná, unidade essa com criação recente, em fase de consolidação de seus valores e crenças. O caso se apresenta de interesse, pois sendo uma instituição pública, precisa evidenciar sua confiança para poder responder ao chamamento da sociedade, atuando na e sobre a mesma. Além disso, retrata indiretamente outras organizações institucionais de mesma natureza.

O estudo está estruturado da seguinte forma: referencial teórico onde são apresentados os pressupostos discutidos na análise do caso, a metodologia utilizada para realizar a pesquisa, apresentação breve da instituição em estudo, análise das entrevistas efetuadas com os membros previamente selecionados e considerações finais tecidas.

2 Cultura organizacional

A cultura, os valores e crenças, a identidade individual e social, bem como a identidade organizacional são alguns elementos culturais encontrados nas organizações racionalmente formalizadas, cuja compreensão é necessária e dá suporte à pesquisa realizada.

O conceito de cultura foi apresentado no meio das ciências administrativas no final da década de 1950, motivado pelas expansões geográficas de organizações multinacionais, que tinham a pretensão de reproduzirem seus processos administrativos em outras nações que lhes proporcionassem vantagens comparativas. As primeiras concepções do conceito de cultura organizacional assemelhavam-se aos empregados na cultura nacional, numa tentativa de explicar conflitos e problemas não antes ocorridos em seus países de origem (matrizes de grandes corporações), com objetivo de buscar novas arquiteturas organizacionais ou mudanças nas crenças e valores (FLEURY e SAMPAIO, 2002, p. 285).

Smircich (1983) identificou em suas pesquisas, diferentes focos e visões sobre a conceituação de cultura, correlacionando-a com as teorias organizacionais, conforme explicitado no quadro 1:

Quadro 1: Intersecções da teoria da cultura e da teoria organizacional

Conceitos de Cultura	Temas investigados sobre organização e gestão	Conceitos de organização pela teoria organizacional
A cultura é um instrumento ao serviço humano em suas necessidades biológicas e psicológicas.	Transcultural ou gestão comparativa	As organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas.
A cultura funciona como um mecanismo regulatório-adaptativo, que permite a articulação dos indivíduos na organização.	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processos de trocas com o ambiente.
Cultura é um sistema de cognições partilhadas, gerada pela mente humana através de um número	Cognição organizacional	As organizações são sistemas de conhecimentos, gerados por uma rede de significados subjetivos que os membros partilham em

Conceitos de Cultura	Temas investigados sobre organização e gestão	Conceitos de organização pela teoria organizacional
limitado de regras.		vários graus e que parecem funcionar de uma maneira regular.
Cultura é um sistema de símbolos e significados partilhados, sendo necessárias interpretações para que o simbolismo seja decifrado e entendido.	Simbolismo organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico, sendo essa mantida através de modos simbólicos como a linguagem que facilita os significados e realidades partilhadas.
Cultura é uma projecção da infraestrutura universal e inconsciente da mente.	Processos inconscientes e organizações	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

FONTE: Smircich (1983, p. 342), adaptado.

Segundo Daft (2005, p.65) a cultura é definida como um conjunto de valores, crenças, entendimentos e normas compartilhadas pelos membros de uma organização. Johann (2004) corrobora com a conceituação, complementando que na cultura de uma organização há o compartilhamento pelas pessoas dos elementos antropológicos e sociológicos, entre eles costumes, crenças, ideias pré-estabelecidas que se corporificam em forma de modelos mentais, com a função da interpretação e adaptação ao ambiente.

Fleury (1989, p. 22) propõe uma conceituação na qual “[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para Schein (2007) o entendimento sobre cultura não pode ser pensada na forma de simplificação e sim na percepção de níveis que se apresentam com formatos característicos de facilmente visíveis à tácitos-invisíveis. Esses níveis podem se manifestar da seguinte forma:

1º.) nível dos artefatos: são facilmente observáveis, pois estão atrelados à natureza física, material e também a social; transmitindo clareza na cultura existente em determinada organização, isto é, provoca no observador um efeito emocional instantâneo. Porém o mesmo não consegue decifrar o porquê do comportamento e ação dos membros existentes naquela;

2º.) nível dos valores casados: não basta apenas a percepção deve haver um estudo exploratório junto aos “informantes” para realmente decifrar elementos não perceptíveis pela observação. Essas informações conduzirão ao entendimento de objetivos e filosofias adotadas pelo grupo em determinada organização;

3º.) nível das certezas tácitas compartilhadas: esse nível se caracteriza por uma visão histórica, isto é, a origem dos valores e crenças idealizadas pelos fundadores ou líderes e que são difundidas e compartilhadas pelos demais membros. Sendo a análise mais profunda do entendimento da cultura em uma determinada organização.

Schein (2007) conclui que o estudo da cultura organizacional é importante para revelar os elementos culturais que definem a estratégia, objetivos e a maneira com a qual a organização age no ambiente em que está inserida. A cultura pode se apresentar simultaneamente com funções integrativas e desarmônicas, podendo levar os membros de determinada organização a um contínuo compartilhamento de consensos e também de ambiguidades (Machado-da-Silva & Nogueira, 2007).

2.1 Valores e crenças

Os valores estão essencialmente relacionados com as escolhas feitas pelo indivíduo ou grupo. Johann (2004) categoriza valores em dois tipos, valores culturais e adjacentes. Os valores culturais consistem em crenças (convicções) e pressupostos que prevalecem na organização e são compartilhados entre os membros que os reproduzem na rotina organizacional. Já os valores adjacentes são novos valores culturais que se agregam ininterruptamente à cultura organizacional.

De acordo com Machado (2007a) cada indivíduo possui um sistema de valores que lhe serve como guia geral de conduta, não sendo diferente nas organizações, que também possuem um sistema de valores, nos quais se complementam originando a cultura organizacional. Complementa a autora que a existência de sistemas de valores individuais garante a possibilidade da existência de valores grupais, expressados como um grupo que se identifica dentro dos diversos setores da organização.

A crença, como observam Marconi e Presotto (1996) é a aceitação de uma verdade propositiva formando um modelo mental que serve de base para a ação, seguindo naturalmente para uma conotação emotiva. Expõem Carvalho e Ronchi (2005) que as crenças nem sempre são racionais, visto que são frutos decorrentes da mente humana que refletem sentimentos e pensamentos.

A relação entre valores e crenças é interativa: de um lado, as crenças sustentam os valores, à medida que aquilo que as pessoas assumem como verdadeiro influencia o que valorizam; de outro, os valores podem dar origem a crenças na própria medida em que, reafirmados consistentemente em comportamentos bem-sucedidos, passam a serem internalizados gradativamente como verdade, tornando-se pressupostos subjacentes (Geertz, 1989; Martin 1992; Sackmann, 1992; Hatch, 1997; Machado-da-Silva e Nogueira, 2001).

2.2 Identidade individual e social

A identidade, segundo uma conceituação de Freitas (2005, p. 40) “é um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo, ou seja, não fixa e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral.” Um indivíduo possui várias identidades, que em conjunto despertam um sentimento de identidade, sendo que essa não existe sem a internalização daquele (FREITAS, 2005).

Conforme Fernandes (2004) a identidade social refere-se aos conceitos que o indivíduo desenvolve de si mesmo e que derivam de sua afiliação em categorias ou grupos emocionalmente significantes para ele.

A tendência das pessoas sentirem-se orgulhosas ou ofendidas pelas realizações de um grupo é objeto da teoria da identidade social, cuja perspectiva ocupa o escopo predominante na descrição do comportamento organizacional. Os pressupostos dessa teoria dizem respeito à formação de um estado de dependência da identidade individual com o desempenho do grupo afetando sua autoestima (MACHADO, 2007a).

Como observa Freitas (2005) o indivíduo desde seu nascimento convive em grupos, sendo esse o elemento essencial na construção de sua identidade, que num mesmo lapso de tempo é singular e social. Essa referência pode variar conforme circunstâncias do momento e lugar, evidenciando características tanto particulares como plurais da identidade.

2.3 Identidade organizacional

Para Asforth e Mael (1996) a identidade organizacional é o julgamento dos indivíduos sobre os aspectos distintos, centrais e duradouros da organização. Os aspectos centrais, segundo os autores, estão ligados ao sistema de crenças, valores e normas da empresa; os aspectos distintos estão relacionados à exclusividade da organização, referência para garantir a identificação organizacional e definir as fronteiras da organização.

De acordo com Machado-da-Silva & Nogueira (2001b), a identidade organizacional pode ser compreendida como resultante dos esquemas cognitivos ou percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo o seu posicionamento no contexto (*status*) e as comparações relevantes com outros grupos ou organizações.

Ruão (2005) conceitua identidade organizacional como o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição, que emergem da cultura e prática organizacional, e funcionam como um sistema de representação que esta cria para si própria e para os outros (Figura 1). Esses atributos integrariam as crenças e valores oriundos da cultura organizacional; os seus traços de personalidade; os símbolos identificativos e outras formas de comunicação; os vestígios da herança histórica; e os padrões de comportamento.

Figura 1: A identidade organizacional



Ambiente Interno: pessoas/grupos, estratégias, missão, Objetivos e Estrutura organizativa.

FONTE: Ruão (2005)

Conforme Ruão (2005) em um trabalho desenvolvido por Albert, em colaboração com Whetten, em 1985, na Universidade de Illinois nos EUA, consideraram que a identidade organizacional seria uma questão auto-reflexiva, que surgiria do interior da instituição, captando o essencial das suas características. E resumiram o conceito em três pontos: (1) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; (2) é o que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores); (3) é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro).

Elsbach (1994) *apud* Machado-da-Silva & Nogueira (2007b), apresenta o ponto de vista de que é necessário distinguir entre dois tipos de percepção da identidade organizacional: 1) a identidade organizacional percebida pelos seus membros – aquilo que eles crêem serem os seus atributos centrais, distintivos e duradouros; 2) a sua identidade externa construída – aquilo que eles, os membros, pensam que aqueles que não pertencem à organização crêem serem esses atributos centrais, distintivos e duradouros.

Como destaca Alvesson (1994) *apud* Machado-da-Silva & Nogueira (2001b), a identidade pode tornar-se mais saliente, quando seus membros observam a eclosão de

inconsistência entre ela e as estratégias da organização ou quando as ações individuais de seus membros contradizem a identidade ou a imagem da organização.

Van Riel (2003) *apud* Almeida (2005) descreve quatro tipos de identidade:

- 1) A identidade percebida: significa a coleção de atributos vistos como típicos pelos membros da organização; o que constitui a essência da organização, o que a distingue de outras e o que permanece ao longo dos anos.
- 2) A identidade projetada: é a auto-apresentação da organização, ou seja, como a organização divulga seus atributos-chave e seus públicos internos e externos através da comunicação e de símbolos.
- 3) A identidade desejada: é a “figura dos sonhos” da alta administração, o que ela acredita que a organização deveria inferir a partir de sua liderança.
- 4) A identidade aplicada: consiste nos sinais emitidos através do comportamento dos membros da organização, transmitidos conscientemente ou inconscientemente a todos os níveis da organização.

Ressalta-se ainda nesse referencial teórico, três estudos empíricos nacionais que corroboram com a relevância do tema proposto neste estudo, que são apresentados brevemente a seguir:

a) A pesquisa de Almeida (2005), cuja temática foi a influência da identidade projetada na reputação organizacional, objetivou avaliar os impactos da identidade projetada sobre a reputação na percepção dos públicos internos e externos. Tendo como cenário a instituição de ensino fundação Dom Cabral, partindo-se de um modelo construído pela própria autora com base em autores internacionais, utilizando-se de métodos qualitativos e quantitativos. Os resultados encontrados indicaram relações significativas entre a percepção de prestígio externo, concordância com atributos projetados, identificação organizacional e comportamento de envolvimento institucional. Concluindo que quanto maior for o alinhamento entre o discurso organizacional e a percepção interna, melhores serão as relações estabelecidas entre a organização e funcionários;

b) O estudo de Machado (2005) com a temática identidade de organizações e o contexto cultural brasileiro, tinha como objetivo compreender a identidade de uma organização a partir de traços da cultura brasileira. Trata-se de um estudo de caso de uma empresa de planos assistenciais funerários. As principais considerações encontradas foram: a) a possibilidade de compreender a identidade de uma organização por meio de traços da cultura; b) forte associação entre a imagem e identidade e; c) influencia de traços da cultura brasileira;

c) Machado-da-Silva e Nogueira (2007) desenvolveram uma pesquisa intitulada identidade e paradoxos organizacionais na alfândega brasileira, objetivou identificar a identidade e artefatos culturais que caracterizam uma organização pública pós-incorporação à Receita Federal. Trata-se de um estudo de caso realizado na alfândega brasileira, situada na cidade de Paranaguá – PR. Os principais resultados obtidos foram: a) a importância de valores, normas, expectativas de papéis e padrões efetivos, que contribuem para a compreensão dos desdobramentos e os processos adaptativos pós-incorporação ou pós-aquisição, bem como a sua centralidade relativamente ao conceito de identidade organizacional e; b) o poder explicativo do conceito de identidade organizacional para se descrever e analisar tanto as reações às mudanças como as reações tendentes aos critérios referenciais de categorização social.

A partir deste corte conceitual, as considerações levantadas servem de suporte à linha de análise condutora do texto.

3 Procedimentos metodológicos

O estudo quanto aos seus objetivos tem um caráter exploratório, pois a intenção é proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre um determinado fenômeno, onde o pesquisador parte de hipóteses e aprofunda seus estudos nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e conhecimentos para torná-lo explícito (TRIVINOS, 1987).

Quanto à abordagem, a pesquisa possui uma proposta qualitativa, que de acordo com Richardson (2008), é caracterizada por compreender detalhadamente os significados e características que são apresentadas pelo fenômeno analisado. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso que, de acordo com Yin (2001), representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Podendo incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Para o levantamento dos dados primários foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com pessoas selecionadas, de acordo com critérios de amostragem intencional e estratificada casual, constituindo-se de sete entrevistas realizadas com os membros que ocupavam os seguintes cargos: Diretor Geral; Secretários (Administrativo, Financeiro e Acadêmico, respectivamente); Diretores de Centro (CCSA, CCH) e a Chefe da Biblioteca. Os dados secundários compreenderam documentos internos e informações que pudessem caracterizar a instituição em estudo.

Os dados primários foram tratados através da técnica de análise de discurso, que segundo Vergara (2005) é uma técnica que pretende não somente apreender como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido.

4 Organização em análise

A universidade em estudo originou-se pela integração de quatro faculdades municipais isoladas de ensino não gratuito, localizadas na Região Oeste do Estado do Paraná. Depois de seguidos atos formais pleiteando a transformação das faculdades isoladas em universidade multi-campi, a mesma foi reconhecida como tal em 23 de dezembro de 1994. Em 1999, mais uma instituição de ensino superior foi incorporada, sendo esta também de natureza municipal e caracterizada como isolada, ampliando a área de abrangência da instituição universitária, integrando o Oeste e Sudoeste do Paraná. A universidade contava em 2007 com 10.020 acadêmicos, distribuídos em 34 cursos de graduação, com 71 turmas em 05 campi, além de três extensões em cidades da Região Oeste.

O campi do sudoeste, onde a pesquisa foi realizada, contava em 2007 com 109 docentes, 49 técnicos administrativos e 1.362 alunos, estruturados em dois centros: Ciências Humanas com os cursos de Pedagogia (noturno e diurno), Geografia (noturno e diurno), mestrado em Geografia e Pedagogia do Campo; Ciências Sociais Aplicadas com os cursos de Administração, Ciências Econômicas, Direito e Economia Doméstica.

Um fato importante a ser mencionado é que todos os funcionários da instituição incorporada foram demitidos durante o processo de estatização e foi realizado concurso público no ano de 2000, sendo que poucas pessoas regressaram aos quadros funcionais agora como concursadas, ocupando cargos na categoria de docentes; na de técnicos administrativos não houve aprovados.

A forma de gestão vigente é colegiada, em três níveis: colegiado de curso, conselho de centro e conselho de campus, onde os coordenadores, diretores de centro e diretor geral são eleitos pela comunidade universitária com mandatos definidos, de acordo com a autonomia administrativa que possui. Dentro das esferas há os cargos comissionados e os denominados de funções gratificadas onde ambos são nomeados pelo reitor.

Segundo a Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 207, autonomia é a capacidade que têm as universidades de se regerem por leis próprias. Precisa aprender a andar por si mesma, encontrar os seus próprios caminhos, sem esperar que tudo lhe seja determinado por um instrumento legal. Todavia, considera-se que a autonomia conferida pela lei não outorga uma liberdade absoluta, desde que a autonomia da instituição é sempre relativa e deve ser definida como o reconhecimento de sua capacidade de reger-se por suas próprias normas no cumprimento das finalidades sociais às quais se destina.

5 Resultados da análise

A análise do conteúdo das entrevistas realizadas traz a tona aspectos já presumidos em relação à identidade organizacional dos servidores do campus investigado. O primeiro aspecto é como eles vêem a instituição universitária, que fica evidenciado pelos trechos da entrevista:

- *“Como um espaço destinado a promoção do saber em diferentes níveis”[...].*
- *“Como uma instituição de grande importância para o sudoeste principalmente porque trás ao jovem dessa região o ensino superior público, gratuito e de qualidade[...]”*

Pode-se verificar nas falas dos entrevistados que estes destacam o importante papel da instituição na disseminação do conhecimento na referida região e se aporta no ensino público gratuito, isso proporciona um enaltecimento por parte dos membros, isto é, um sentimento de supremacia e exclusividade na região.

O segundo aspecto importante foi a noção que possuem da missão da instituição.

- *“[...] embora a missão da instituição não seja divulgada ela tem por missão principalmente disseminar o conhecimento científico dentro de padrões éticos atendendo necessidades regionais de onde ela está inserida”*
- *“[...] a missão da instituição é um pouco extensa, e difícil de ser memorizada, então nesse sentido o que eu conheço são partes da missão e visão da instituição, se tivesse de dizer ao pé da letra não saberia dizer [...]”*

Pelo exposto, percebe-se haver uma dificuldade de entendimento da missão e, segundo foi constatado, está em vias de ser reformulada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse aspecto demonstra pouca atenção dos membros pela missão, essa que é norteadora dos próprios objetivos da instituição.

Perguntados sobre quais seriam as principais características que diferenciam a instituição de outras de ensino superior na região as respostas foram semelhantes, com um forte atributo ao ensino democratizado (público) e ao tripé de sustentação de uma universidade: ensino, pesquisa e extensão. Sobressaindo-se a ênfase sobre a qualificação docente como um diferencial positivo.

- *“[...] primeiro que a universidade é pública e só temos outra que é federal a UFTPR e as demais instituições são privadas essa diferença é fundamental pelo próprio conceito de universidade e condução do conhecimento do ensino pesquisa e extensão, diferentemente das outras [...]”*
- *“[...] a qualificação de nossos professores é uma ponto muito positivo, ou seja, número de mestres, doutores e professores que estão buscando suas qualificações, isto é um grande diferencial [...] outro diferencial é a inserção da universidade na comunidade através da pesquisa e da extensão [...]”*

Quanto ao sentimento de fazer parte da instituição, sentimento de pertença, verificou-se certo desapontamento por parte dos técnicos administrativos devido a questões estruturais e da própria cultura que se consolida e passa a ser percebida.

- *“[...] me sinto uma pessoa realizada e satisfeita [...], porém com o passar dos anos há algumas insatisfações vão surgindo em virtude de você conhecer mais a instituição, a*

cultura organizacional da mesma, onde você começa a questionar algumas políticas, passa-se a sentir pressionado e desvalorizado com o trabalho que presta [...].”

Já os docentes enfatizam que no início havia insatisfação e hoje conseguem discernir o contexto encontrado, de um campus novo cujo desempenho entende-se que dependa do compromisso das pessoas que o fazem, daí a importância da gestão em dotá-lo dos recursos necessários. Notando a melhoria nas condições de estrutura de trabalho, percebem perspectivas de transformação e sentem-se orgulhosos de fazerem parte dessa instituição.

– *“[...] em 2002 quando entrei tinha uma visão bem pessimista [...] uma universidade que tinha apenas um ano de consolidação, com uma característica truculenta [...] não a via como universidade, após 2002 a universidade se organizou, começou a ter uma característica de universidade, hoje me sinto muito bem, tenho orgulho e não tenho interesse de sair [...].”*

Segundo Fernandes (2004) alguns autores argumentam que a identidade organizacional possui uma natureza fluida, contínua, adaptativa, ou seja, depende do modo como os membros organizacionais interpretam os valores e as crenças essenciais da organização nos diferentes contextos com os quais eles se deparam em sua trajetória.

Quando perguntados se os objetivos pessoais estavam em sintonia com os objetivos da instituição, apenas um entrevistado foi franco em sua resposta os demais se desviaram do questionamento.

– *“[...] acredito que sim [...], porém em alguns momentos surgem alguns questionamentos se esses objetivos pessoais não estão sendo influenciados por uma instituição que não tem valorizado principalmente as pessoas que desenvolvem as atividades no campus [...].”*

Segundo Brickson (2000) apud Fernandes (2004), quando a pessoa define-se prioritariamente como um indivíduo, tende a ativar uma orientação para a identidade pessoal, a ser motivada pelo auto-interesse, a conceber-se em termos de suas características e traços individuais e a avaliar-se por meio da comparação com os outros indivíduos.

A ausência de respostas pode ser interpretada como a existência de discrepâncias entre os objetivos pessoais e os da universidade, sugerindo que não existe unidade no aspecto “significados compartilhados”, já que entre seus membros não se pode afirmar que há um elevado grau de comunhão de interesses para com os objetivos institucionais.

Ao se questionar a existência de conflitos de interesses, ideologias ou de classes entre os membros da instituição, percebeu-se que eles ocorrem entre docentes e entre docentes e técnicos administrativos, como relatam alguns entrevistados.

– *“[...] sim [...], porém na minha opinião no campus são bem evidentes porque nesse quadro funcional existe pessoas de nível intelectual muito elevado, pessoas com certo grau médio de conhecimento e pessoas com apenas formação básica, então existe um conflito muito grande de interesses entre docentes e técnicos e até mesmo acadêmicos [...] os conflitos estão presentes diariamente.”*

– *“[...] há conflitos, na verdade há uma disputa por espaço frente a ideologias.”*

Há evidências que interesses grupais são disseminados em disputas internas por poder, essa é uma característica marcante em organizações públicas, podendo interferir nas crenças e valores dos membros, bem como trazer a tona uma crise de identidade organizacional.

Quanto às crenças e valores todos foram unânimes em relatar que crêem num futuro melhor para a instituição que atenda o princípio de ensino, pesquisa e extensão e que os valores são concebidos na forma de possibilidades de melhoramentos e incentivos proporcionados pelo governo, fator esse que torna difícil a proatividade, todos percebem a necessidade de mudanças, mas não se sentem responsáveis para mudar.

Cabe salientar que existe ainda outra crença, como relata um representante dos técnicos administrativos:

– “[...] a universidade proporciona uma formação acadêmica aos técnicos administrativos sem influenciá-los [...] os valores são dispersos e influenciados pela política das gestões eletivas.”

Segundo Johann (2004, p.12) as organizações públicas sofrem um vácuo cultural, por não existir a figura de um herói fundador, resumindo-se em mito situacional de gestões temporárias, não havendo quem filtre ou decodifique adequadamente os valores emergentes do ambiente externo, da sociedade que espera serviços de qualidade desse tipo de organização.

Quanto à cultura da instituição, segundo o relato do representante dos técnicos administrativos, é “pesada”, há manipulações políticas e ideológicas, onde determinados grupos influenciam o restante dos membros da instituição, formando uma preocupação com o futuro de seus cargos e isso fica evidente em época de consulta à comunidade acadêmica (eleição) fazendo com que haja um conflito entre grupos, modificando as suas relações interpessoais e de comportamento, prejudicando os objetivos da instituição. Poder-se-ia resumir numa cultura de interesses de alguns grupos que tentam manipular os demais com ideologias e promessas, jogando uns contra os outros.

Foram verificadas que as pressões externas estão mais ligadas à administração pública governamental em relação aos repasses de recursos para o campus e da sociedade em relação à remuneração dos servidores em vista de ser muito superior a de mercado local. Chama a atenção que em todas as entrevistas não foram relacionadas questões quanto à concorrência com instituições privadas que estão em pleno crescimento e é visível a sua força, afetando a demanda por alunos e interferindo no crescimento da instituição, visto que têm mais agilidade em seus processos de criação de cursos e até mesmo em originar recursos. Apenas um entrevistado argumentou certa dificuldade em relação às atividades de ensino em virtude da concorrência. Tal despreocupação, conduz para a reflexão de que os dirigentes da instituição pesquisada parecem estar em uma “redoma de vidro”, protegidas de forças externas, debruçando-se prioritariamente em assuntos que envolvem recursos governamentais para sua manutenção.

De acordo com Johann (2004) a ausência de foco no mercado pode levar a uma “cultura da pessoa”, em que o indivíduo passa a se servir da estrutura e dos recursos organizacionais, a possibilidade de alternância político-partidária acaba sedimentando um dos mecanismos mais perversos e disfuncionais ainda presentes nas organizações públicas: a paralisia gerada pelo *efeito orloff*.¹

6 Considerações finais

Através da pesquisa de campo efetuada na instituição de ensino superior pública buscando evidenciar a identidade organizacional de seus membros, verificou-se que os mesmos concebem a instituição com certo **conservadorismo** em relação às forças externas, pois não há preocupação com o avanço evidente de outras instituições de ensino superior e com a demanda de acadêmicos, sendo justificado pelo diferencial que a instituição volta-se não só ao ensino, mas também em pesquisa e extensão, o que ocasiona um sentimento de **diferenciação e exclusividade** em suas atividades.

Considerando que, ao contrário da identidade individual que tende a pautar-se por uma maior permanência, a identidade de qualquer organização deve estar estruturada para mudar com relativa facilidade, no sentido de acompanhar o ritmo das transformações

¹ Temor de que um determinado evento se repita num futuro próximo, traduzido na mensagem “eu sou você amanhã”.

ambientais, o que se percebe é uma certa apatia, caracterizando uma identidade de **estabilidade**.

Na questão da gestão universitária transita-se, entre outros, por caminhos do eleitorismo conforme relatado, que faz subir ao topo - universitários compromissados - com teses nem sempre favorecedoras de avanços institucionais por serem, geralmente, mais políticas que acadêmicas e técnicas.

Outro aspecto a ser exposto é um sentimento **paternalista** entre a instituição e o governo estadual, pois a mesma não gera receitas, dependendo de orçamentos de recursos provenientes do estado como mantenedor, caracterizando um certo comodismo, pois se é público cabe ao estado manter, o que muitas vezes prejudica os objetivos e a imagem da organização.

Em síntese, é possível afirmar que a identidade organizacional percebida do campus analisado é uma identidade calcada em crenças e valores, estando centrada em pressupostos de manutenção de seu *status quo*, não avaliando de maneira real as forças externas e correndo o risco de conflito de ideologias internas que podem acarretar um choque cultural podendo conduzir a uma crise de identidade pelos membros dessa instituição. Porém, deve-se levar em conta que a instituição (campus pesquisado) é recente, onde a cultura e identidade estão em fase de consolidação, podendo ainda acontecer mudanças por forças internas ou externas que possam moldá-la de maneira diferente, ainda sem a preponderância dos objetivos pessoais sobre os organizacionais e sem a complacência do corporativismo.

Essa análise e a compreensão empreendida não tem a intenção de esgotar o assunto, e talvez seja prudente uma investigação mais acurada da cultura organizacional e da própria identidade com uma amostragem maior, efetuando-se uma triangulação através de dados quantitativos e qualitativos com as teorias existentes, para confirmar ou refutar as conclusões levantadas.

Referências

- ALMEIDA, A. L. de C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional.** Disponível em <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp018908.pdf>> Acesso em 07 jan. 2012
- ASHFORT, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, Jan., 1989, p. 20-29. Disponível em <http://www.jstor.org/pss/258189>.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.
- CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FERNANDES, K. R. **O Processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações.** Disponível em: <http://www.facef.br/facefpesquisa/2004/nr3/4_RIBEIRO_FERNANDES.pdf> Acesso em 03 nov. 2009.
- FLEURY, M. T. L.; S., J. dos R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: **PROPEG** (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas). As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

- JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; N., E. E. da S. Identidade organizacional: um caso de manutenção outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea Edição Especial**, 2001.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; N., E. E. da S. Identidade e paradoxos organizacionais na alfândega brasileira. **Artigo apresentado como material de aula no mestrado interinstitucional de estratégias e organizações UFPR convênio FAFICOP**, Cornélio Procopio, 2007.
- MACHADO, R. M. **Relacionamento interpessoal**. Curitiba: IBPEX, 2007.
- MACHADO, H. V. **Identidade organizacional**: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. RAE – eletrônica – 2005 v. 4, n 1, art 12 Jan/Jul – 2005. Disponível em <<http://www.rae.com.br/eletronica/index>> Acessado em 04 set 2009.
- MARCONI, M. de A.; PRESOTTO, Z.M.N. **Antropologia**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1996.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RUÃO, T. **O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades**. Disponível em <<http://www.repositorium.sdum.uminho.pt/dspace/bitstream/1822/5358/1/Ruão.pdf>> Acesso em 05 nov 2009.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2007
- SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.